

## Ineffizienz statt Mangel an Engagement: eine Kritik der Institutionalisierung kontextbezogener Aufgaben

Dollhausen, Karin

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
W. Bertelsmann Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Dollhausen, K. (2013). Ineffizienz statt Mangel an Engagement: eine Kritik der Institutionalisierung kontextbezogener Aufgaben. *Forum Erwachsenenbildung: die evangelische Zeitschrift für Bildung im Lebenslauf*, 4, 37-38. <https://doi.org/10.3278/FEB1304W037>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-SA Lizenz (Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>

### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-SA Licence (Attribution-ShareAlike). For more Information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>



## Ineffizienz statt Mangel an Engagement

### Eine Kritik der Institutionalisierung kontextbezogener Aufgaben

von: Dollhausen, Karin

DOI: 10.3278/FEB1304W037

Erscheinungsjahr: 2013

Seiten 37 - 38

Lernen und Bildung im Erwachsenenalter werden heute in aller Regel im Bedeutungshorizont des lebenslangen Lernens begreifbar gemacht. Dadurch ergeben sich für Professionsentwicklungen vor allem vier Eckpunkte: Erstens müssen das Lernen und die Bildung Erwachsener lebensbegleitend, also bis ins hohe Alter hinein, stattfinden und entsprechend gefördert und unterstützt werden. Zweitens können und sollten Lernaktivitäten im Erwachsenenalter in vielfältigen Formen und an vielen verschiedenen Orten realisiert werden...

Diese Publikation ist unter folgender Creative-Commons-Lizenz veröffentlicht:



Creative Commons Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz  
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>

#### Zitiervorschlag

Dollhausen, K.: Ineffizienz statt Mangel an Engagement. Eine Kritik der Institutionalisierung kontextbezogener Aufgaben. In: forum erwachsenenbildung 04/2013. Professionsentwicklungen, S. 37-38, Bielefeld 2013. DOI: 10.3278/FEB1304W037

## Standpunkt

## Ineffizienz statt Mangel an Engagement – Eine Kritik der Institutionalisierung kontextbezogener Aufgaben im Zeichen lebenslangen Lernens

Lernen und Bildung im Erwachsenenalter werden heute in aller Regel im Bedeutungshorizont des lebenslangen Lernens begreifbar gemacht. Dadurch ergeben sich für Professionsentwicklungen vor allem vier Eckpunkte: *Erstens* müssen das Lernen und die Bildung Erwachsener lebensbegleitend, also bis ins hohe Alter hinein, stattfinden und entsprechend gefördert und unterstützt werden. *Zweitens* können und sollten Lernaktivitäten im Erwachsenenalter in vielfältigen Formen und an vielen verschiedenen Orten realisiert werden. *Drittens* müssen lebensbegleitende Lern- und Bildungsmöglichkeiten für Bürgerinnen und Bürger aus allen Bevölkerungsgruppen geschaffen und offengehalten werden. Und in den erwachsenenpädagogischen Diskussionen zur Frage, wie das lebensbegleitende Lernen im Erwachsenenalter effektiv unterstützt und gefördert werden kann, besteht *viertens* ein Konsens darüber, dass bei der Gestaltung von Lern- und Bildungsmöglichkeiten die Orientierung an der Eigenverantwortung der Lernenden von vorrangiger Bedeutung ist. Hiermit werden pädagogische Handlungskonzepte relevant, die der Anregung selbstbestimmten Lernens den Vorrang gegenüber der klassischen Wissensvermittlung einräumen.

Weiterbildungsanbieter, die den Horizont lebenslangen Lernens und seine Implikationen für die erwachsenenpädagogische Arbeit zugrunde legen, sehen sich oftmals mit der Aufgabe konfrontiert, ihr bisheriges Leistungsspektrum zu erweitern und/oder zu verändern. Angesprochen ist damit vor allem die Entwicklung zielgruppenspezifisch ausgerichteter Angebote und Lernarrangements, welche auf die unterschiedlichen biografischen sowie sozioökonomischen Voraussetzungen der jeweiligen Zielgruppen Bezug nehmen. In dem Maße, wie

sich Weiterbildungsanbieter dieser Herausforderung stellen, verändert sich auch das Aufgaben- und Tätigkeitsspektrum ihrer professionellen erwachsenenpädagogischen Arbeit. Was sich zunächst beobachten lässt, ist ein Bedeutungszuwachs von kontextbezogenen Aufgaben, also solchen Aufgaben, die sich beziehen auf die systematische Ermittlung zielgruppenspezifischer Beteiligungsquoten, Bildungserwartungen, Lernvoraussetzungen, Lernstile und damit einhergehenden Anforderungen an die Lernarrangements. Dies nun lässt die These zu, dass in der professionellen erwachsenenpädagogischen Arbeit in jedem Fall Mehrarbeit zu erwarten ist: Der Aufwand für die Informationsgewinnung und die eigene Wissensaneignung in Bezug auf je anvisierte Zielgruppen, geeignete didaktische und methodische Umsetzungskonzepte sowie die Suche nach geeigneten Förder- und Finanzierungsmöglichkeiten im Vorfeld der Konzeptionierung von Angeboten wird größer. Auch der Aufwand für die Konzeption und Organisation von Angeboten steigt.

Eine auf empirische Daten gestützte Unterfütterung dieser These ist bislang leider kaum möglich. Bis heute sind quantitativ angelegte Untersuchungen zur Frage, für welche Aufgaben und Tätigkeiten das hauptberufliche Personal seine Arbeitszeit verwendet, rar. Dies gilt vor allem für die hauptberufliche erwachsenenpädagogische Tätigkeit in öffentlich-rechtlichen Erwachsenenbildungseinrichtungen. Lediglich aus dem Bereich der in der betrieblichen Weiterbildung engagierten kommerziellen Anbieter und freiberuflich tätigen Trainerinnen und Trainer liefert die „Trendanalyse 2010: Quo vadis, Weiterbildung?“ von Jürgen Graf<sup>1</sup> einige Anhaltspunkte zu Veränderungen im Aufgaben- und Tätigkeitsspektrum. Die Ergebnisse der Trendanalyse sind zwar nicht auf alle institutionellen Bereiche der Erwachsenenbildung und Organisationsformen der professionellen erwachsenenpädagogischen Tätigkeit übertragbar, doch sie können die weitere Diskussion und empirische Erforschung der erwachsenenpädagogischen Arbeit im Kontext des lebenslangen Lernens inspirieren. Die Ergebnisse bieten etwa insoweit Vergleichsmöglichkeiten, als sie sich

Prof. Dr. Karin Dollhausen



Wissenschaftliche  
Mitarbeiterin  
Deutsches Institut für  
Erwachsenenbildung  
Leibniz-Zentrum für  
Lebenslanges Lernen e. V.  
Bonn  
E-Mail: dollhausen@  
die-bonn.de  
www.die-bonn.de



<sup>1</sup> Jürgen Graf (2011): Trendanalyse 2010: Quo vadis, Weiterbildung? In: Ders. (Hrsg.): Seminare 2011. Das Jahrbuch der Management-Weiterbildung, 22., völlig überarbeitete Ausgabe. Bonn: managerseminare Verlags GmbH, S. 19–38.

auf einen Bereich erwachsenenpädagogischer Arbeit beziehen, der durch eine Orientierung am Bedarf und an Anforderungen der Zielgruppe und der auftraggebenden Betriebe charakterisiert ist. Für 2010 lässt sich hier folgender aufgabenbezogener Zeitaufwand der Anbieter sowie Trainerinnen und Trainer feststellen (gemessen am Gesamtzeitaufwand): unmittelbare Schulung (32,2 %), Akquisition und Marketing (16 %), Beratung (von Auftraggebern) (14 %), Konzeption von Trainingsmaßnahmen (13,6 %), Erstellen von Lernmedien und Schulungsunterlagen (9 %), Evaluation (Bedarfsanalysen und Transferkontrollen) (5,3 %).



Entscheidend für den Vergleich sind dabei weniger die einzelnen Prozentzahlen als vielmehr ihre Summe: Tatsächlich werden beinahe 70 % der Arbeitszeit für Aufgaben verwendet, die – aus Sicht der kommerziellen Weiterbildungsanbieter beziehungsweise der Trainerinnen und Trainer – dem Kernbereich erwachsenenpädagogischer Tätigkeit (= unmittelbare Schulung) vor- oder nachgelagert sind, also als kontextbezogene Aufgaben ins Gewicht fallen. Es wird sogar festgestellt, dass der Anteil der kontextbezogenen Aufgaben weiter zunimmt. An dieser Entwicklung ist problematisch, dass der Mehraufwand an Zeit und Arbeitskraft für jene kontextbezogenen Aufgaben bislang in Kapazitätsberechnungen und Preiskalkulationen der Weiterbildungsanbieter kaum berücksichtigt wird. Im Ergebnis führt das zu einer schleichenden Ausdehnung der Arbeitszeit und einem steigenden „Selbstausschöpfungsrisiko“.

Die Rahmenbedingungen für öffentlich-rechtliche Erwachsenenbildungseinrichtungen stellen sich zwar in mancherlei Hinsicht noch anders dar, doch dürfte auch dort das Problem virulent sein.

Auch im Bereich der öffentlich-rechtlichen Erwachsenenbildung sind Herausforderungen im Horizont lebenslangen Lernens nur dann zu bewältigen, wenn sich mit Ressourcenknappheit, steigender Marktabhängigkeit und der zum Teil stark begrenzten Kaufkraft anvisierter Zielgruppen dezidiert auseinandergesetzt wird.

Vermutlich schüren die oben exemplarisch beschriebenen Veränderungen im Aufgaben- und Tätigkeitsspektrum von Hauptamtlichen auch in öffentlich-rechtlichen Erwachsenenbildungseinrichtungen das Risiko, dass signifikante Investitionssteigerungen an Arbeitszeit und Arbeitskraft gefordert, zugleich aber in Kapazitätsplanungen und Preiskalkulationen nicht wiederzufinden sind. Vermutlich bewahrt vor diesem Ungleichgewicht auch nicht, dass das professionelle erwachsenenpädagogische Selbst- und Aufgabenverständnis – gerade im Bereich öffentlich-rechtlicher und zumal konfessioneller Erwachsenenbildung – nicht vornehmlich wirtschaftlich codiert ist. Im Gegenteil, durch engagierte Lernförderungen und Bildungsangebote lassen sich strukturelle Abhängigkeiten sogar schwerer ausmachen beziehungsweise leichter einführen. Doch sollten Gemeinwohlorientierung, Altruismus und karitatives Handeln weder auf Arbeitgeberseite noch auf Arbeitnehmerseite zu einem Verzicht auf genaue wirtschaftliche Planung der Leistungserbringung in Erwachsenenbildungseinrichtungen führen. Das heißt angesichts der obigen Ausführungen konkret:

Es ist an der Zeit, institutionalisierte Formen der Tätigkeitserfassung (z. B. in Stellenbeschreibungen, Kostenportfolios, Budgetplanungen u. Ä.) zu überprüfen und dahin gehend zu revidieren, faktisch weiter zunehmende, vielfach aber implizit bleibende kontextbezogene Aufgaben professioneller erwachsenenpädagogischer Arbeit sichtbarer und damit besser handhabbar zu machen.